

# Interim-managementbureaus in het oog van de storm

De interim-management markt anno 2019,  
een onderzoek onder interim-managementbureaus



# Samenvatting

In dit onderzoek is de markt van interim-managementbureaus in kaart gebracht. Dit onderzoek is verricht door Zipconomy in opdracht van en in samenwerking met ABN AMRO.

Interim-managementbureaus werken in een competitieve markt en daarom is het belangrijk na te denken over hun dienstverleningsmodel. In een eerder onderzoek uit 2011 voorspelde ABN AMRO dan ook dat er flinke veranderingen zouden plaatsvinden. Ook veronderstelde ABN AMRO dat interim-management, consulting en detachering steeds meer in elkaar zouden overvloeien. De interim-manager zou interim-professional worden. Voor de bemiddelaars zou dit gevolgen hebben voor hun organisatievorm en verdienmodel.

De bevindingen van het onderzoek naar de interim-managementmarkt anno 2019 laten zien dat de markt minder in beweging is dan verwacht. Ondanks een substantiële daling van de bureaumarge en de tarieven, zien interim-managementbureaus nog volop kansen en definiëren zij hun markt als 'groeimarkt'.

Uit het onderzoek blijkt dat de interim-managementmarkt anno 2019 op een aantal punten veranderd is:

- » Het aantal bureaus dat sec interim-management aanbiedt als dienstverlening, was acht jaar geleden groter dan nu. Op dit moment is interim-management vaker onderdeel van een groter aanbod van diensten. Zip-bemiddeling en executive search zijn de meest voorkomende combinaties.
- » We zien weinig vernieuwing in het dienstverleningsmodel van interim-managementbureaus. Het meest voorkomende model is het vak-specialisme. De 'executive search'-benadering komt wel steeds vaker voor.
- » De vraag naar interim-management verandert. Overbruggingsmanagement, project- en programmamanagement zijn groeisegmenten. Het echte verandermanagement is meer voorbehouden aan het topsegment van interim-management.
- » De interim-manager verandert. Hij moet creatiever zijn en kennis hebben van specialistische werkvormen zoals 'agile'. De voorspelling uit 2011 lijkt uit te komen: de interim-manager wordt meer interim-specialist of interim-professional.
- » Urgentie blijkt een criterium voor interim-management, nog meer dan tijdelijkheid. De zoektocht is bij interim-management vaak begrensd door de urgentie van de vraag.
- » De manier waarop bureaus interim-managers bemiddelen is niet wezenlijk veranderd. In de verdienmodellen zijn geen revolutionaire bewegingen te zien, hoewel het rekenen van eenmalige fees en succesfees in opkomst zijn.
- » De markt heeft in de afgelopen acht jaar te maken gehad met een dubbele 'squeeze': een lager tarief in combinatie met een lagere bureaumarge. Deze situatie wordt als het 'nieuwe normaal' gezien, al heeft een deel van de markt (vooral zeer gespecialiseerde bureaus) er geen last van.
- » De interim-managementbureaus zijn flink positief over de toekomst: ze verwachten omzetstijgingen en definiëren hun markt als 'groeimarkt'.

Interim-management is een vak. Goed interim management voegt waarde toe bij verbeteringen en verandering van een organisatie of delen daarvan. Het succes van een interim-manager hangt niet alleen af van kennis en ervaring, maar ook van zijn persoonlijkheid. Kennis, ervaring en karakter samen bepalen of iemand echt een blijvende verandering teweeg kan brengen.



# Inhoudsopgave

<b>Samenvatting</b>	<b>2</b>	<b>Het dienstverleningsmodel in beweging?</b>	<b>16</b>
<b>Woord vooraf</b>	<b>4</b>	<b>Slotwoord</b>	<b>24</b>
<b>De markt: omvang en omzet</b>	<b>6</b>	<b>Colofon en bronnen</b>	<b>25</b>
<b>De toekomst van interim-management</b>	<b>11</b>		

# Woord vooraf

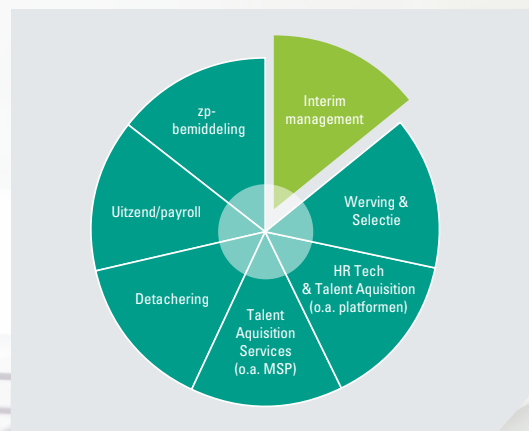
Door Han Mesters, Sector Banker Zakelijke Dienstverlening ABN AMRO

Goed interim-management voegt waarde toe bij verbeteringen en verandering van de organisatie of delen daarvan. Omdat de behoefte verschilt per organisatie en situatie, is elke interim-opdracht anders. Toch zien we dat interim-management vaak als capaciteitsvraagstuk wordt behandeld, waarbij steeds op dezelfde manier naar mensen wordt gezocht. Organisaties denken in termen van inkoop en matches simpelweg een standaard functieprofiel met een persoon die de gevraagde competenties en ervaring heeft. Bovendien selecteren ze steeds vaker vooral op prijs. Dit heeft gevolgen voor bureaus die bemiddelen in interim-management.

In 2011 publiceerde ABN AMRO het onderzoeksrapport *Van interim manager naar interim professional? Een wake up call voor interim management*. Eén van de conclusies van het onderzoek was dat interim-management, consulting en detachering steeds meer in elkaar overvloeiden. De verwachting was dat het aantal zelfstandig professionals (zp'ers), waaronder interim-managers, zou toenemen. Destijds voorzagen we al dat er een competitieve markt zou ontstaan. Bureaus zouden niet alleen concurreren met elkaar, maar ook met sociale platformen waar vraag en aanbod elkaar kunnen vinden. In het rapport adviseerden wij bemiddelaars daarom hun bedieningsconcept goed onder de loep te nemen. Anders zouden ze worden ingehaald door technologie. Voor de bemiddeling van de interim-professional werden zeven (toekomstige) bemiddelingsvormen beschreven, geassocieerd naar doelgroep/focus, aard van diensten en verdienmodel.

Op dit moment staan omzetten onder druk in de uitzend- en detacheringbranche. Persoonlijk contact staat dan ook onder druk en wordt ondervangen met slimme IT. Zoiets zou voor een impresario model, dat binnen interim-management voorkomt, een volwassen groei in de weg staan. Het is interessant te weten of dienstverleningsmodellen van interim-managementbureaus aangepast zijn onder invloed van de tijdgeest.

Hoe ziet de interim-managementmarkt er anno 2019 uit? Dat is de kern van het onderzoek dat ZIPconomy in opdracht van en in samenwerking met ABN AMRO heeft uitgevoerd. Het rapport is een analyse van vraag en aanbod in de markt van interim-management vanuit het perspectief van bemiddelaars. Daarmee past dit onderzoek in de reeks onderzoeken van ABN AMRO naar segmenten binnen het brede spectrum van HR Services en dienstverleningsmodellen.





## Definitie interim-management

Interim-management is in essentie de drie-eenheid van adviseren, operationeel managen en het implementeren van veranderingen of verbeteringen. Interim-management opdrachten kenmerken zich door een globale ordening van versterken, vervangen en veranderen en kennen de navolgende componenten:

- » tijdelijkheid;
- » gericht op een uniek organisatieprobleem of opdracht van een zekere urgentie (doch vaak ook met een onjuiste en onheldere opdrachtstelling);
- » leidinggeven en bepaalde eindverantwoordelijkheid (in resultaat en/of financieel).

## Onderzoeksopzet en representativiteit

Dit onderzoek geeft een beeld van de interim-managementmarkt vanuit het perspectief van interim-managementbureaus. Er is relatief weinig data beschikbaar over bemiddelaars in interim-management. Daarom kan dit onderzoek gezien worden als een marktmonitor, een nulmeting die in volgende jaren in perspectief geplaatst kan worden.

Het onderzoek is uitgevoerd met bureauonderzoek en een vragenlijst die uitgezet is onder 85 bureaus die gespecialiseerd zijn in het bemiddelen van interim-managers. De respons was 46 procent (39 bureaus). Daarnaast zijn er verschillende discussiebijeenkomsten geweest en aanvullende verdiepende interviews gehouden met directieleden van interim-managementbureaus. Een aantal respondenten was aanwezig bij een werkconferentie om de voorlopige bevindingen te bespreken. Tijdens die bijeenkomst hebben zij hun voorspellingen voor de toekomst gegeven.

Daarnaast hebben we ons gebaseerd op bestaande studies uit binnen- en buitenland. Interim- & search managementbureau Schaeckel & Partners doet sinds 2008 onderzoek onder hoogopgeleide interim-managers. Zij publiceren hun uitkomsten in de zogenaamde *Interim Index*. De bevindingen uit de Interim Index 2019 zijn vergeleken met uitkomsten van dit onderzoek.

# De markt: omvang en omzet

**72 procent overheid** van de respondenten is actief binnen de overheid. Non-profit is ruim vertegenwoordigd met, naast overheid, ook zorg en onderwijs. Een substantieel aantal bureaus is actief in de industrie

**56 procent** is actief in het vakgebied HR, ook Algemeen Management scoort dit percentage, direct gevolgd door Finance en Supply Chain & Logistics

**41 procent** van de respondenten biedt alleen interim-management als dienstverlening aan. zp-bemiddeling en executieve search zijn de meest gecombineerde dienstverleningen met interim-management

**38 interim-managers** is het gemiddeld aantal managers dat één bureau op dit moment op een opdracht heeft zitten. De bandbreedte in antwoorden varieerde van 4-100. De gemiddelde opdrachtduur is elf maanden op een bandbreedte van 5-21 maanden

**121 euro** is het gemiddeld uurtarief inclusief bureaumarge. Laagst genoemd is 75 euro, hoogst genoemd 180 euro

**20,2 procent** is de gemiddelde bureaumarge. Laagst genoemd is 7 procent, hoogst genoemd 30 procent

**Eenmalig fee** is het meest genoemde alternatief voor de traditionele bureaumarge. Deze fee kan zowel aan de klant als aan de interim-manager berekend worden

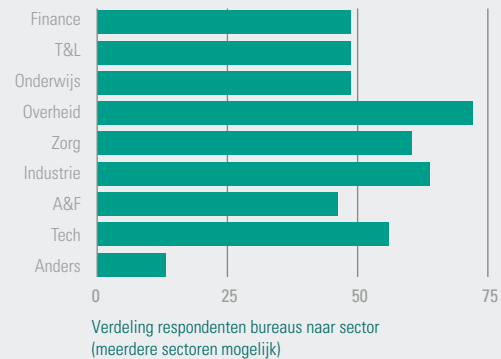
**Succesfee** is nog niet geadopteerd als alternatief voor de traditionele bureaumarge en komt hooguit in combinatie met het uurtarief voor

**Gestegen omzet** het merendeel van de respondenten geeft aan dat zij de afgelopen drie jaar een stijging van omzet van tussen 10-25 procent per jaar hebben. Een enkeling rapporteert een daling van minder dan 10 procent

**Verwachting omzet** maar liefst bijna 45 procent van de respondenten verwacht een groei van tussen 10-25 procent op jaarbasis. 25 procent verwacht een groei van minder dan 10 procent of verwacht dat zijn omzet gelijk blijft. Een enkeling durft de voorspelling aan van meer dan 25 procent groei

## Interim-Management anno 2019

### De markt: omvang en omzet



**Gemiddeld tarief € 121**

**Gemiddelde bureaumarge 20,2%**

**Alternatief: eenmalig fee succesfee hooguit icm uurtarief**



**Afgelopen drie jaar**

36% heeft omzetstijging tussen 10-25%

**Komende drie jaar**

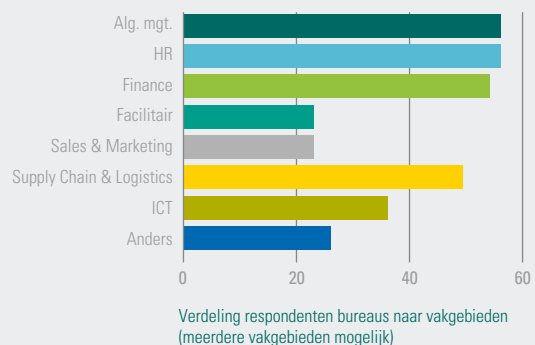
45% verwacht omzetstijging tussen 10-25%



**Aantal interim-managers**

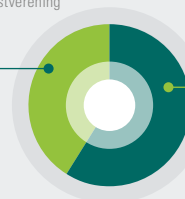
in opdracht: **38**

gemiddelde duur opdracht: **11,3 maanden**



### Bemiddelingsvormen (meerdere antwoorden mogelijk)

**41%**  
Sec interim-management als dienstverlening



Executive search **56%**

Bemiddeling zp'ers **72%**  
(zelfstandig professionals)

Consultancy **33%**

Detachering **36%**

Anders **13%**

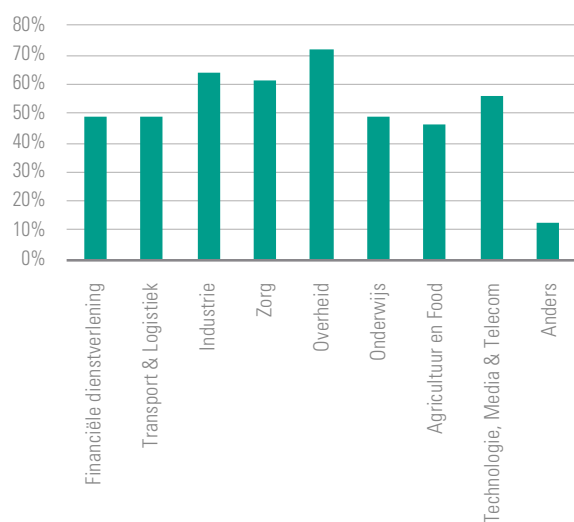
Interim-managementbureaus zijn actief in alle onderdelen van de Nederlandse economie. Zowel in sectoren als in vakgebieden is een grote diversiteit aanwezig. De meeste bureaus combineren interim-management met andere vormen van dienstverlening, zoals executive search. Zowel het gemiddeld uurtarief als de gemiddelde bureaumarge is lager dan acht jaar geleden. Betekent deze combinatie dat het verdienmodel van een bureau zich in een dubbele *squeeze* bevindt?

## Sectoren en vakgebieden

De overheid is een belangrijke afnemer van interim-management. Bureaus zijn actief in allerlei en veelal meerdere vakgebieden. Opvallend is dat HR even hoog scoort als algemeen management. Een verklaring kan zijn dat een bureau dat actief is in HR, diverse HR-rollen bemiddelt zoals adviseurs en niet alleen (hoger) management en dit samentelt onder de noemer interim-management.

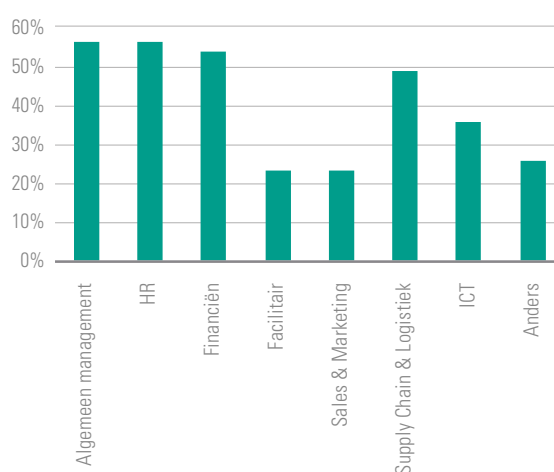
### Welke sectoren bedient u?

U kunt meerdere opties invullen



### Welke vakgebieden bedient u?

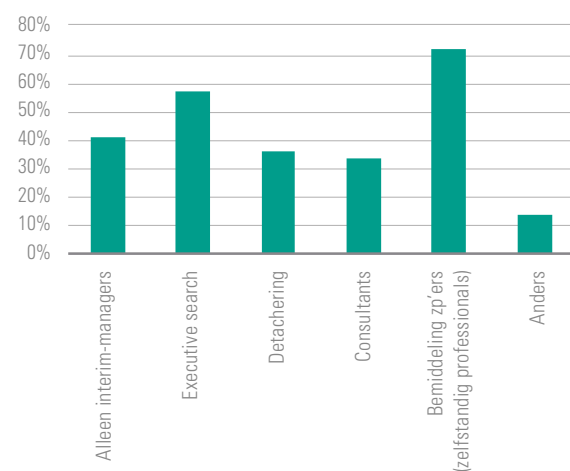
U kunt meerdere opties invullen



Van de onderzochte bureaus richt 41 procent zich uitsluitend op het selecteren en begeleiden van interim-manager. De overige bureaus bieden bijvoorbeeld ook executive search of bemiddeling van zelfstandig professionals (zp'ers) aan. Onder 'bemiddeling van zp'ers' worden ook andere rollen en functies bedoeld, zoals bijvoorbeeld HR-adviseur. De combinatie tussen (executive) search en interim-management komt veel voor. Het ligt in elkaars verlengde, hoewel er een andere vraagstelling ten grondslag aan beide bemiddelvingsvormen ligt en daarmee ook een andere benadering van de zoektocht naar de juiste kandidaat.

### Bemiddelt u alleen interim-managers of biedt u ook andere vormen van bemiddeling, zo ja welke?

U kunt meerdere opties invullen



## Omzet en marge

De omzet- en margecijfers van de bureaus laten een grote spreiding zien.

	Gemiddelde alle respondenten	Laagst genoemd gemiddelde	Hoogst genoemd gemiddelde
Gemiddeld uurtarief	€ 121	€ 75	€ 180
Gemiddelde bureaumarge	20,2%	7%	30%
Gemiddeld aantal ingezette interim-managers	38	4	100
Gemiddelde lengte opdracht in maanden	11,3	5	21

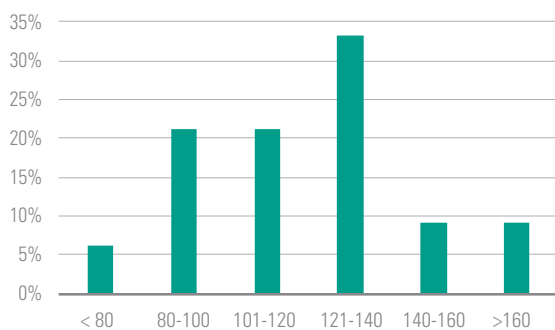
Uit interviews wordt duidelijk dat zowel het gemiddeld uurtarief als de gemiddelde bureaumarge (verschil tussen tarief dat eindklant betaalt en tarief dat interim-manager ontvangt) lager liggen dan acht jaar geleden. Een norm voor de gemiddelde bureaumarge was toen 30 procent, nu is dit gemiddeld zo'n 20 procent.

Als zowel uurtarief als bureaumarge dalen, zal dit betekenen dat bureaus minder winst maken. Het verdienmodel van de bureaus heeft daarmee dus te maken met een dubbele *squeeze*.

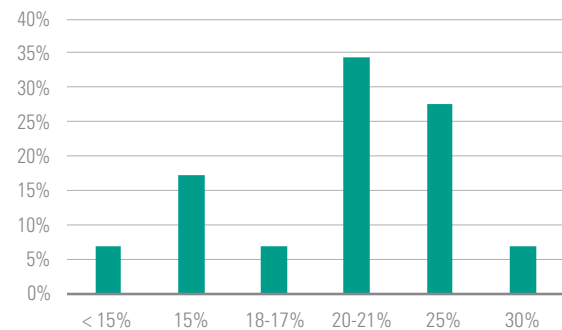
Uit deze cijfers blijkt ook dat er zeer grote verschillen zijn tussen de omzet en marges van bureaus. Bureaus die een bovengemiddeld uurtarief melden, hebben vaak ook een hogere bureaumarge. En andersom. Een correlatie tussen volume (aantal interim-managers), marge en uurtarief is niet te constateren.

Er is wel een verband tussen de bureaumarge en het dienstverleningsmodel. Hoe dat eruit ziet, leggen we uit in het volgende hoofdstuk.

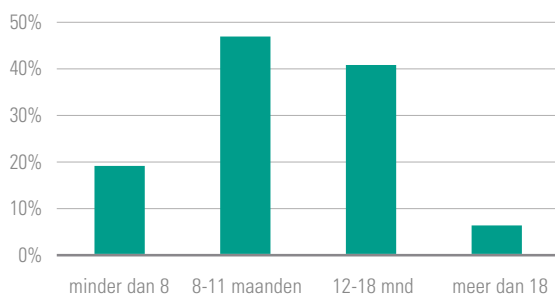
### Gemiddeld uurtarief (in €)



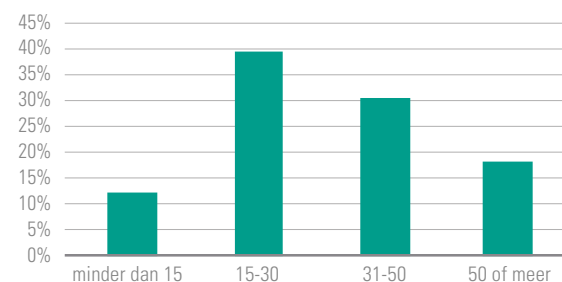
### Gemiddelde bureaumarge



### Gemiddelde opdrachtduur



### Gemiddeld aantal interim managers in opdracht





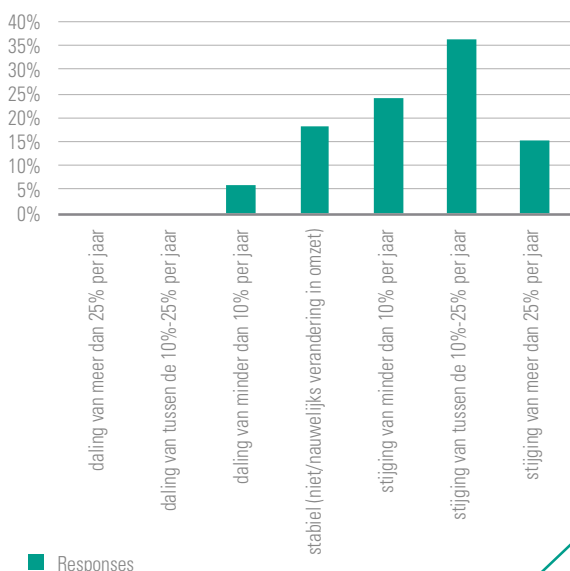
## Brancheomzet en verwachtingen

Voor dit onderzoek identificeerden wij 85 bureaus voor wie het vinden, selecteren en/of begeleiden van interim-managers voor veranderopdrachten een serieus onderdeel is van hun dienstverlening. Deze bureaus vormen samen het hart van de branche voor interim-managementbemiddelaars.

We kunnen uitgaan van een gemiddelde inzet per week van een interim-manager van 30 declarabele uren en 44 weken per jaar. Met gemiddeld 38 werkzame interim-managers per bureau en een gemiddelde uurtarief van 121 euro, schatten we de totale omzet van al deze bureaus op iets meer dan 500 miljoen euro per jaar. De gezamenlijke bureaumarge is meer dan 100 miljoen euro.

In de afgelopen drie jaar zag 6 procent van de respondenten zijn omzet licht dalen, voor 18 procent bleef de omzet nagenoeg stabiel. Voor de grote meerderheid van de bureaus steeg de omzet dus. De meeste bureaus hadden een omzetstijging van 10 tot 25 procent per jaar.

### Wat is de jaarlijkse omzetontwikkeling van bemiddeling in interim-management over de afgelopen drie jaar?



Bureaus hebben positieve verwachtingen voor de komende drie jaar. 73 procent verwacht te (blijven) groeien. Bijna de helft verwacht een jaarlijkse omzetgroei van 10 tot 25 procent per jaar. 27 procent verwacht geen of nauwelijks groei. Niemand verwacht een dalende omzet.

Is dat optimisme terecht? De belangrijkste afnemer van interim-management, de overheid, verwacht standaard minder inhuur. In de praktijk blijkt dat sinds 2014 de uitgaven aan interim-management minimaal stabiel blijven. In 2017 en 2018 zijn deze uitgaven zelfs gestegen (bron: jaarstukken overheid 2018).

De interim-manager zelf verwacht volgens het onderzoek van Schaeckel & Partners dat de vraag zal dalen. Dit is een trendbreuk: vanaf 2014 hadden de meeste managers positieve verwachtingen over de vraag naar hun dienstverlening. In 2019 zegt 48 procent van de respondenten een stijging te verwachten tegenover 66 procent een jaar eerder.

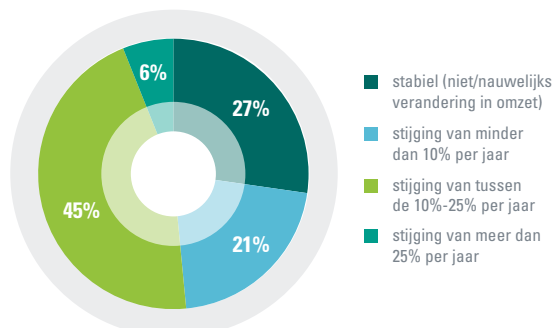
De interim-managers krijgen de meerderheid van hun opdrachten zonder tussenkomst van een bemiddelaar. Slechts 30 procent van hun lopende opdrachten verloopt via een bureau.



De verwachting van de bureaus voor interim-management is licht positiever dan die van bedrijven in andere marktsegmenten:

- » Van de detachingsbureaus verwacht 8 procent een daling van de detachingsomzet in de komende vijf jaar en 15 procent verwacht een nullijn, zo blijkt uit een onderzoek van Panteia (2018).
- » In de adviesmarkt constateert het vakblad Management & Consultancy (2019) een omzetgroei van 4 procent onder de 50 grootste adviesbureaus.
- » De ABU-marktmonitor (uitzendbranche) rapporteert ondertussen voor 2019 een omzetsdaling van een kleine 4 procent.

### Wat is de verwachte omzetontwikkeling van bemiddeling in interim-management voor de komende drie jaar?



## Conclusie

- » De dubbele squeeze (lagere marge, lager tarief) in de markt lijkt de bureaus geen zorgen te baren. Een deel van de bureaus heeft er zelfs helemaal geen last van: zij hebben zowel hoge tarieven als hoge marges.
- » Vanwege de grote spreiding in tarief, bureaumarge en lengte van de opdracht verschilt de financiële opbrengst per opdracht tussen de bureaus fors, terwijl een belangrijk deel van de bureaunkosten (acquisitiekosten, search, selectie, *on-boarding*) per opdracht gelijk is.
- » De interim-managementmarkt is positiever over de toekomst dan andere bedrijven op het gebied van advies of flexibele arbeid.



## Reflectie ABN AMRO

Kenmerkend is het ontbreken van een dominante volumespeler die vele interim-managers plaatst in meerdere sectoren, zoals Yacht of het voormalige InterMaat. De markt is gefragmenteerd en aanbieders werken op basis van specialisme (HR, logistiek, finance, overheid). De meeste interim-managers werken als zzp'er en hun tarieven zijn hoger dan bij gedetacheerden: de 'onderkant' van de markt valt met 75 euro per uur net binnen de zogeheten 'opt-out' variant van de nieuwe wetgeving omtrent inhuren van zelfstandigen. In tegenstelling tot eerdere verwachtingen, is 'algemeen management' nog steeds een belangrijk expertisegebied van interim-managers.

De druk op de tarieven in interim-management zien wij ook bij de andere aanbieders van flexibele arbeid. Detacheerders, uitzendbureaus, payrollbedrijven en zelfs consultants hebben te maken met druk op de tarieven. Binnen accountancy en regionaal opererende advocatenkantoren zien wij tariefdruk op de audit-gerelateerde werkzaamheden. Nederland wordt meer een kennisland en als kennis in ruime mate voorhanden is, daalt de prijs.

**Han Mesters**, ABN AMRO

# De toekomst van interim-management

## De toekomst van interim-management

### Kansen

- » Flexibilisering van de arbeidsmarkt
- » Specialisme
- » Project- en programmamanagement
- » Overbruggingsmanagement
- » Jonge aanwas met andere blik
- » Schaarste specifieke competenties
- » Digitalisering

### Bedreigingen

- » Kwaliteitsverlies
- » Opkomst inhuurplatforms
- » Eigen kandidaten netwerk
- » Vergrijzing
- » Macht van inkoop, cv staat centraal
- » Tarieven onder druk
- » Iedereen is vindbaar

De interim-managementbureaus zijn uiterst positief over de verwachte omzetontwikkeling voor de komende jaren. De groeipotentie ligt wat hen betreft in de flexibilisering van de arbeidsmarkt en de behoefte aan specialisten. Bedreigingen worden gezien in de opkomst van inhuurplatforms, eigen netwerken en kwaliteitsverlies.

In het vorige hoofdstuk zagen we dat de bureaus uiterst positief zijn over de verwachte omzetontwikkeling voor de komende drie jaar. Geen van de ondernemers verwacht krimp. In open vragen in de vragenlijst en verdiepende interviews vroegen we de bureaus waar de groeipotentie van de interim-managementmarkt ligt. Zij zien de flexibilisering van de arbeidsmarkt als kans. Door schaarste op de arbeidsmarkt duren werving- en selectieprocedures langer en zijn bedrijven eerder geneigd 'overbruggingsmanagement' in te zetten.

Wel zien de respondenten minder omzet per opdracht in deze categorie. Opdrachtgevers proberen op allerlei manieren de kosten te drukken: kortere duur van de opdracht, minder aantal dagen per week. De totale verwachte groei is vakgebied afhankelijk. In het mkb neemt economische groei af en stijgt het aantal faillissementen. Bureaus die interim-management in het mkb verzorgen, krijgen meer vraag naar herstructureringen en verbeteringen van de financiële gezondheid van bedrijven.

"Hoe meer beweging, hoe beter voor de interim-managementmarkt: als het slecht gaat heeft men een interim-manager nodig en als het goed gaat ook."

**Sjaak Lekkerkerker, BLMC experts in supply chain**



De krappe arbeidsmarkt zorgt ook voor meer vraag naar topspecialisten en experts die een organisatie niet in huis heeft. Regelgeving is vaak een aanjager, zo is de scheiding van functies in finance & control en compliance een groeifactor – en dus kans – in het vakgebied finance. Verder zijn er vaak specialisten nodig op het gebied van ICT, technologie en methodes als agile werken.

Bureaus die in een nichemarkt zitten, merken dat er meer behoefte is aan specialisten. Zij springen daarop in met het leveren van meer 'handjes'. Tarieven en marges staan dan wel onder druk, maar het volume maakt veel goed. Zij zien dat jonge interim-managers steeds vaker specialisten zijn.

“Wij zien in onze niche markt een ander type interim-manager opkomen. Deze jongere interim-manager zien we ook meer een combinatie van flex en vast maken, of sneller wisselen tussen deze arbeidsvormen. De mid vijftiger is meer bereid zich te committeren, van de laatste tien opdrachten zijn er twee overgestapt naar een vaste rol.”

**Gertjan van de Groep, Van de Groep & Olsthoorn**



Volgens de respondenten zijn er veel kansen om te groeien in project- en programmamanagement. Ook zij zien meer vraag naar specialisten en overbruggingsmanagement.

De respondenten zeggen opvallend weinig over de groeikansen op het gebied van verander- en crisismanagement. Is de term interim-management dan toch slechts aan het worden en wordt die toegepast op alle vormen van tijdelijk sturing geven? Ongeacht of dat aan mensen, een project of het primaire proces is? Is verandermanagement niet gewoon onderdeel van de taak van elke manager geworden? Deze vragen hebben we gesteld in verdiepende interviews.

Volgens de respondenten is er behoefte aan mensgerichte leiders die duurzame resultaten boeken. En leiders met verstand van innovatie, data en technologie. De competenties van zo'n type leider horen echt bij managers die in staat zijn veranderingen en verbeteringen in organisaties uit te voeren. Een goede interim-manager voegt waarde toe als deze in staat is in complexe situaties resultaten te boeken. Interim-management is een vak. Het succes van een interim-manager hangt niet alleen af van kennis en ervaring, maar voor een groot deel van zijn of haar persoonlijkheid. Die factoren samen bepalen of iemand echt een blijvende verandering teweeg kan brengen.



Urgentie is een kenmerk van interim-management, geven de respondenten aan. Het probleem is urgent, er dient iemand te komen met kwaliteiten om het probleem het hoofd te bieden. De komst van die persoon is urgent, snelheid is geboden. En degene die de persoon bemiddelt dient urgentie te betrachten in het leveren van die persoon. De vergelijking met een brandweerman is illustratief: snel ter plaatse zijn, capabel en snel resultaat behalen. Daarmee is de term urgentie uniek aan interim-management en interim-managementbureaus. Die urgentie van de vraag is vaak een begrenzing van de zoektocht.

“Als het gaat om een opdracht waar urgentie gecombineerd wordt met een serieuze verantwoordelijkheid, dan spreken wij over een interim-managementopdracht. Wij vinden deze criteria belangrijker dan de factor tijdelijkheid.”

**Hinnejan Elswijk, Ebbinge executive search & interim-management**

“Wij kwalificeren bemiddeling van controllers die bij ons in dienst zijn, wel als interim-management, omdat het tijdelijke posities zijn met een bestuurlijke verantwoordelijkheid.”

**John van der Meulen, Lichthuys finance**

Oprachten van advies plus implementeren zonder lijnverantwoordelijkheid worden gezien als groeimarkt. De geïnterviewde respondenten die in Finance actief zijn, herkennen deze trend en zien dit ook als een vorm van interim-management. De rol van een controller is wezenlijk anders dan van een CFO die in de directie plaatsneemt en adviseren combineert met implementeren.

“De CFO 2.0 die adviseert en implementeert neemt liever een opdracht voor drie jaar aan op interim-basis dan een vaste baan. Het gaat echt om change opdrachten, dus interim-management.”

**Dick Tool, CFO Capabel – Finance**



Behalve kansen, zijn er ook bedreigingen voor de markt. De meest genoemde risico's zijn kwaliteitsverlies, de opkomst van inhuurplatformen en klanten met een eigen kandidatennetwerk.

“Interim werk is een commodity geworden. Het specialisme kent een keerzijde: voor het leveren van ‘handjes’ krijgen interim-managers niet meer de hoofdprijs. Kleine bureaus als Voxius die zich richten op maatwerk, doen minder mee in de bulk en zoeken toegevoegde waarde in het ondersteunen van management bij strategie en operatie, om pas daarna het personeelsvraagstuk in te richten.”

**Hielke Bruin, Voxius - Legal**

De klant had acht jaar geleden meer tijd en hanteerde het standpunt *make or buy*, oftewel: ‘ik doe het zelf wel’. Een zoektocht via LinkedIn kan werken voor medior-functies. Dat doet HR vaker zelf en bureaus kunnen hier geen grote marges halen. Dat vinden ook de respondenten uit het onderzoek. Inhuur voor opdrachten van minder dan 100.000 euro komt veelal terecht bij recruitmentafdelingen.

Complexere (vaak ook duurdere) opdrachten zijn lastiger in te vullen, dus die gaan naar bemiddelaars. Voor dergelijke opdrachten ligt het zwaartepunt bij het voortraject en de probleemanalyse. Dat maakt de zoektocht naar de interim-manager die daarop past een kritischer proces. Het is mensenwerk om het goede oordeel te kunnen maken over aard en inhoud van de opdracht en welke interim-manager daarvoor het meest geschikt is. Daarin levert een bureau toegevoegde waarde, menen de respondenten.

“Als verandervragen ook via inkoopdesks of marktplaatsen lopen, gaat dit ten koste van de kwaliteit van de gezochte interim-manager. En het doet ook geen recht aan de waarde van het bureau. Want het bureau kan door middel van een zorgvuldige selectie leveren wat vaak doorslaggevend is voor het succes van de matching, namelijk de juiste persoonlijkheid.”

**Douwe Wijbenga, Leeuwendaal – HR Publiek domein**

De toegevoegde waarde van een bureau zit minder in de begeleiding van de interim-manager, zeggen de respondenten ook. Hoe kan dat? In 2011 werd nog geconstateerd dat bureaus zich daarop onderscheiden richting de interim-managers. Nu wordt aangegeven dat een opdrachtgever een bureau terugvraagt vanwege de juiste interim-manager die eerder geleverd is, niet vanwege de begeleiding die toen plaatsvond. Een bureau is in staat de inhoud van het vraagstuk te vertalen naar de beste kandidaat en bewijst dan dat kwaliteit loont. Op deze wijze wordt het kaf van het koren gescheiden en worden ‘cowboys’ in de markt die ‘simpelweg een cv leveren’ eruit gefilterd.

Een bureau gebruikt meer in haar selectieprocedure om kwaliteit te borgen, bijvoorbeeld het opvragen van referenties, het vastleggen van eerdere resultaten en een review vanuit de opdrachtgever. Opvallend is dat relatief weinig assessment center, psychologische onderzoeken of testen worden gebruikt.

Het meedenken en de persoonlijke benadering in een vroeg stadium maken het bureau een *trusted advisor*. Zeker als deze ook aan tafel zit als er geen issues spelen bij de klant waarvoor een interim-manager nodig is.



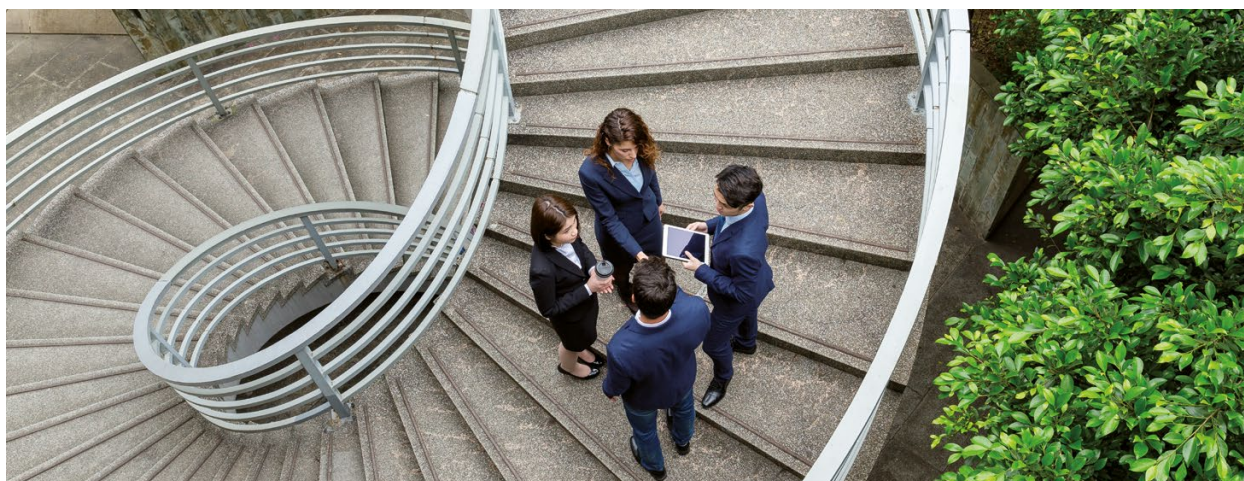


“Interim-management wordt bezoedeld door beunhazen, dat is een oprechte zorg. Opdrachtgevers kiezen in ons topsegment gelukkig voor naam en faam, waarbij ons credo is: wij zijn zo goed als de laatste opdrachten die we uitgevoerd hebben.”

**Herman Hovenaar, Custom Management**

## Conclusie

Ondanks een substantiële daling van de bureaumarge en de tarieven, zien de interim-managementbureaus nog volop kansen en definiëren zij hun markt als ‘groeimarkt’. De kwalificatie urgentie van de vraag als kenmerk van een interim-management opdracht betekent een duidelijke scheiding met opdrachten waarvoor wel tijdelijk capaciteit gezocht wordt, maar geen (acute) bedrijf-kritische verbetering of verandering op het spel staat. Tegelijkertijd zien we dat er steeds meer variatie is in de invulling van interim-management opdrachten. Door de behoefte aan specialistische kennis en vaardigheden, wordt de term interim-manager fluïde en gaat steeds meer richting de interim-specialist. Als gevolg van deze veranderende vraag verschuift de definitie van interim-manager. Dit kan gevolgen hebben voor het verdienmodel van bureaus.



## Reflectie ABN AMRO

“Wij verwachten een toename van specialisatie en wellicht ook verdere tariefdruk nu interim-management meer ‘mature’ wordt. Eenzelfde beweging hebben we al eerder gezien in uitzenden en detacheren. Daarom is het onvermijdelijk voor bureaus om te blijven focussen op kostenbesparing.

De vraag is of interim-management geconfronteerd gaat worden met ‘structurele tekorten’ die door demografische trends worden veroorzaakt. Vooral nog blijkt het potentieel aan beschikbare interim-managers van boven de 40 geen aanleiding te zijn tot zorg. Voor finance specialisten geldt hetzelfde. Millennials zullen rond 2030 voor een belangrijk deel vertegenwoordigd zijn in senior management. Wij verwachten dat er dan schaarste zal zijn in dit veel kleinere leeftijdscohort.

De vraag is of de competenties van de 40 plussers van nu in 2030 nog gelijke tred houden met de competenties van de van millennials die dan (bijna) veertigers zijn.”

**Han Mesters, ABN AMRO**

# Het dienstverleningsmodel in beweging?

**9 modellen** zijn geïdentificeerd als hedendaagse dienstverleningsmodellen

**Vakspecialisme** is het meest vertegenwoordigd als dienstverleningsmodel onder interim-managementbureaus

**Selectie boven alles** is een opkomend dienstverleningsmodel. Hierbij werft en selecteert het bureau de interim-manager als ware het executive search

**65 procent** van de respondenten biedt netwerkbijeenkomsten aan als middel om de interim-manager aan zich te binden. Schaduwmanagement is de tweede manier met eenzelfde percentage

**Nee** zegt 81 procent van de respondenten op de vraag of zij de interim-managers een aansprakelijkheidsverzekering (verplicht) aanbieden

**Ja** zegt 68 procent van de respondenten op de vraag of zij de factuur van de interim-manager voorfinancieren

**69 procent** van de respondenten heeft een *inner circle* aan interim-managers die aan het bureau verbonden is

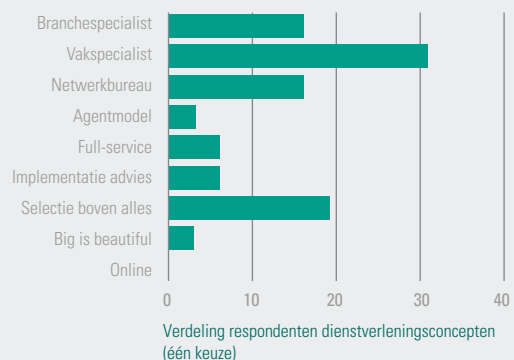
**83 personen** is het gemiddeld aantal interim-managers in de inner circle van een bureau

**77 procent** van de bureaus zoekt voornamelijk in het eigen warme netwerk naar kandidaten voor een opdracht

**LinkedIn** wordt in 19 procent van de gevallen aanvullend gebruikt als zoekinstrument naar de ideale kandidaat

## Interim-Management anno 2019 Dienstverleningsmodellen

### 9 hedendaagse dienstverleningsmodellen



**Specialisme**  
grootste dienstverleningsconcept  
31% vakspecialist  
16% branchespecialist

**Selectie boven alles**  
groeimodel

### Binden en boeien van de interim-manager



**69%**  
Inner circle



**83 personen**

Gemiddeld aantal interim-managers in de inner circle

77% zoekt in eigen warme netwerk  
19% zoekt (ook) op LinkedIn

In een competitieve markt en een veranderende wereld van werk ligt het voor de hand dat interim-managementbureaus nadenken over hun dienstverleningsmodel. In een onderzoek uit 2011 voorspelde ABN AMRO dan ook dat er flinke veranderingen zouden plaatsvinden. Maar de bevindingen van het onderzoek naar de interim-managementmarkt anno 2019 laten zien dat de markt minder in beweging is dan verwacht. Businessmodellen zijn nauwelijks veranderd.

De tarieven voor interim-management lijken de afgelopen jaren in het beste geval stabiel. Daarbij is de gemiddelde bureaumarge flink gedaald. Bedreigingen voor de posities van de bureaus liggen op het vlak van digitalisering, eigen netwerken van opdrachtgevers, vervlakking van de term ‘interim-management’ en de macht van inkoop. Dat zijn vrij fundamentele thema’s. Tegelijkertijd zijn bureaudirecteuren behoorlijk positief over hun groeiverwachtingen voor de komende drie jaar.

Om te blijven groeien in de toekomst, moeten bureaus wellicht hun dienstverleningsmodel en het onderliggende verdienmodel aanpassen. Ze hebben daarvoor een aantal mogelijkheden. Wij hebben een aantal mogelijke modellen in kaart gebracht en onderzocht welk van deze modellen momenteel het meest gebruikt wordt.

## Het landschap anno 2019

Welke dienstverleningsmodellen zien we in 2019? Op basis van gegevens van 85 bureaus die actief zijn in het bemiddelen en begeleiden van interim-managers identificeren we negen modellen. Concepten die we overigens – met variaties – ook in andere ‘professional services’ dienstverleners tegen komen.

### Branchespecialist

Het bureau kent de ins and outs van een specifieke branche en heeft daarin een netwerk van opdrachtgevers en interim-managers. Voorbeeld BMC en Leeuwendaal die zich richten op de publieke sector.

### Vakspecialist

Het bureau heeft een inhoudelijke toegevoegde waarde voor de vakdiscipline. Consultants van het bureau kunnen inhoudelijk meepraten en meedenken met de interim-manager en de opdrachtgever. BLMC (supply chain), Voxius (legal), InterExcellent (IT) zijn hier voorbeelden.

### Netwerkbureau

Het onderhouden van een hecht netwerk van interim-managers staat centraal. “De beste mensen moet je niet zoeken, je moet ze kennen” stelt AIM4, een typisch netwerkbureau. Andere bureaus koppelen opleiding en intervisie aan dit netwerk en laten interim-managers ook betalen voor die dienstverlening.

### Bureau volgens agentmodel

Het bureau als impresario. De carrière van de interim-manager staat centraal. Het bureau zoekt actief naar opdrachten voor de interim-manager die passen bij zijn carrière wensen. Als de manager centraal staat, is het vaak zo dat hij ook betaalt voor de dienstverlening. Maar dat is niet altijd zo. Finance Factor is bijvoorbeeld een bureau dat zich voorstaat veel te doen op dit vlak, al gaat dit bureau niet zo ver dat het traditionele verdienmodel (percentage omzet aan eindklant is marge voor bureau) is losgelaten.

### Full-service bureau

Het bureau heeft een scala aan experts vanuit verschillende vakdisciplines in huis. Deze zijn beschikbaar voor interim-managers in hun opdrachtuitvoering. Zo heeft Leeuwendaal een breed pakket aan HR experts en instrumenten in huis. Kennis die binnen deze adviesgroepen aanwezig is, is ook beschikbaar voor interim-managers.

### Implementatie van advies

De combinatie van consultancy en interim-management. Het bureau geeft advies, maar zorgt – niet zelden met iemand anders of een team – dat het advies ook geïmplementeerd wordt. Bekende merken in de consultancy – zoals Twijnstra Gudde en Berenschot – leveren vaak ook interim-management diensten.

### Selectie boven alles

Vakkennis, branche ervaring, netwerkbijschikkingen, schaduwmanagement. Leuk en aardig, maar de interim-manager maakt het verschil. Alle focus dus op het maken van de juiste match, vindt dit deel van de markt. Het gaat hier vooral om bureaus die hun roots hebben in de executive search, zoals Ebbinge.

### Big is beautiful

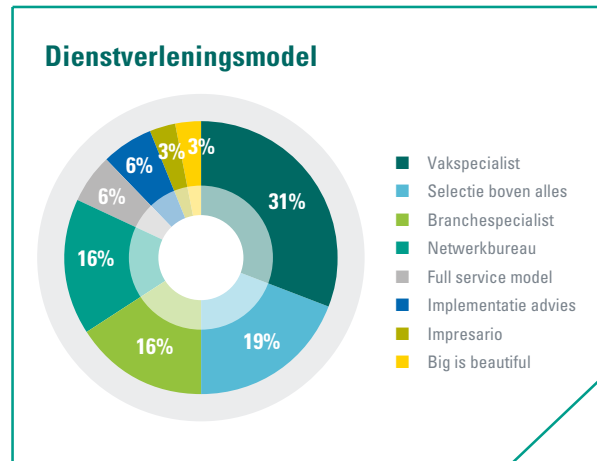
Zeker grote organisaties organiseren alle vormen van het inzetten van externen, waaronder interim-management, meer centraal of via raamovereenkomsten. Een interim-management propositie naar andere vormen van flexibele arbeid, een *one-stop shop* model, kan daarom aantrekkelijk zijn voor klanten. Zo heeft het Randstad-concern naast uitzenden, detachering, zp-bemiddeling, contractbeheer en MSP dienstverlening ook interim-management en adviesdienstverlening in huis, namelijk met BMC (sector specialist) en Yacht (vakspecialist). (Zie kader over ZiParena.)

### Online bemiddelingsbureau

We zien in veel sectoren dat online aanbieders bestaande dienstverleningsmodellen vervangen. Maar een volledige online bureau-propositie, inclusief matching, netwerk-functionaliteit en begeleiding zien we nog heel weinig. Buitenlandse partijen laten zich (voorzichtig) zien: CoMatch (Duitsland) en BTG (VS).

## Dominant dienstverleningsmodel

Het dienstverleningsmodel van veel van de onderzochte bureaus is veelal een mix van modellen. Om een scherper beeld te krijgen vroegen we de bureaus toch één type uit te kiezen als dominant model.



Een bureau dat zich richt op een specifiek vakgebied is duidelijk het meest gekozen profiel. Binnen interim-management bestaat de klassieke benadering dat interim-management een generieke kwaliteit is, dat los staat van vak- of branchespecialisme. Deze benadering is blijkbaar naar de achtergrond gedrongen. Bureaus met dit profiel zullen naast interim-management vaak ook interim-professionals bemiddelen.

Dat 'selectie boven alles' op nummer twee staat, is opvallend. Het is mogelijk een antwoord op de veronderstelling dat matching vervangen kan worden door online toepassingen. Het past ook in de trend die we eerder zagen

dat het aantal bureaus dat zich puur richt op interim-management afgenomen is. Er zijn meer executive search bureaus die naast hun primaire dienstverlening ook interim-managers selecteren. En we zien ook meer traditionele interim-managementbureaus die een significant deel van hun omzet uit het invullen van vaste functies halen.

De traditionele branche-specialist en het netwerkbureau staan in deze rangschikking op de gedeelde derde plek. De vijf andere geïdentificeerde dienstverleningsmodellen worden, bij elkaar opgeteld, slechts een op de acht keer genoemd als 'dominant' model. De wat minder traditionele vormen breken dus niet echt door.

Hoe komt dat? Het impresario-model heeft een lastig verdienmodel. Online initiatieven rond de top van de interim-markt – het ABN AMRO rapport uit 2011 lichtte er een paar uit – hebben het wel geprobeerd, maar ze zijn allemaal weer verdwenen. Nu zijn het meer buitenlandse partijen die een poging doen, al richten zij zich eerder op consultancy dan op interim-management. De combinatie tussen advies en implementeren neemt toe, aldus de geïnterviewde respondenten. Maar het komt weinig voor dat bureaus dit centraal stellen. Blijkbaar is de combinatie tussen advies en implementeren vooral een aanvullend concept binnen de gekozen – traditionelere – benadering. Dat geldt waarschijnlijk ook voor het impresario-model.

*"In Finance vereist de verschuiving naar organisatievraagstukken meer adviesvaardigheden. Dit vraagt een andere expertise van onze interim-managers. Wellicht is dit meer een consultancy businessmodel."*

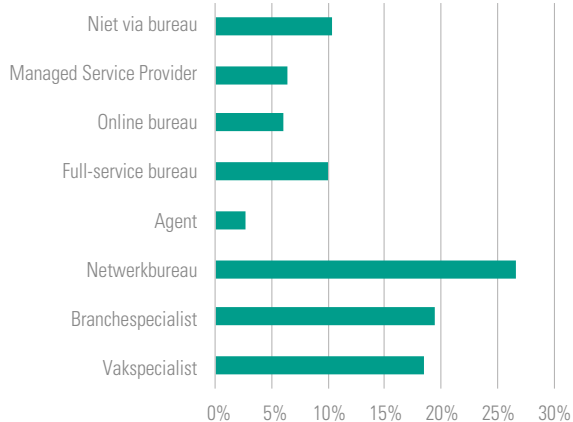
**Albert Allmers, Finance Factor**

In de Interim Index van Schaeckel & Partners lieten wij dezelfde vraag stellen over het gewenste type bureau. *Wanneer u via een bureau/intermediair wordt bemiddeld naar een opdracht, wat is dat dan voor type bureau?* Verrassend is dat de doelgroep zelf op de vraag welk type bureau hen bemiddelt, als daar sprake van is, het 'netwerkbureau' noemt.

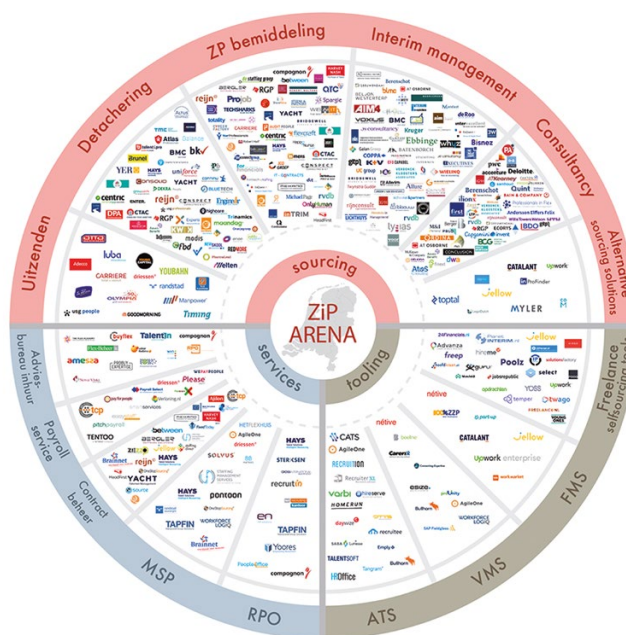
Interim-managers halen overigens de meeste opdrachten uit hun eigen netwerk, zonder tussenkomst van een andere partij (iets meer dan 60 procent tegenover iets minder dan 30 procent via een intermediair) zo blijkt uit datzelfde onderzoek.



## Soorten bemiddeling volgens interim-managers



Het aantal bureaus dat alleen aan interim-management doet, lijkt afgenomen. Bij de bureaus vindt branchevervaging plaats. Tussen interim-management en consultancy, tussen interim-management en het bemiddelen van zelfstandige professionals, of zelfs detachering. Om zo minder economisch afhankelijk te zijn van een dienstverleningsmodel en omdat de markt daar om lijkt te vragen. Zeker bij grotere organisaties is er meer centrale regie op alle vormen van het inhuren van externe arbeid. En, leuk of niet, daar wordt interim-management (en consultancy), ook steeds vaker onder geschaard.



ZiPconomy bracht in haar ZiParena het totale landschap in kaart van dienstverleners die actief zijn in de wereld van flexibele arbeid. Onderverdeeld in 'sourcing' (leveren van kandidaten), 'tooling' en 'services', gericht op het organiseren van inhuur van extern talent.

Juist vanuit de behoefte van opdrachtgevers is ook het segment 'interim-management' opgenomen in dat landschap. Om zo inzichtelijk te maken dat interim-managementbureaus een relatie kunnen hebben met service concepten als Managed Service Providers (MSP) en contractbeheerders of tooling als Vendor Management Systeem (VMS) of Freelance Management Systeem (FMS).



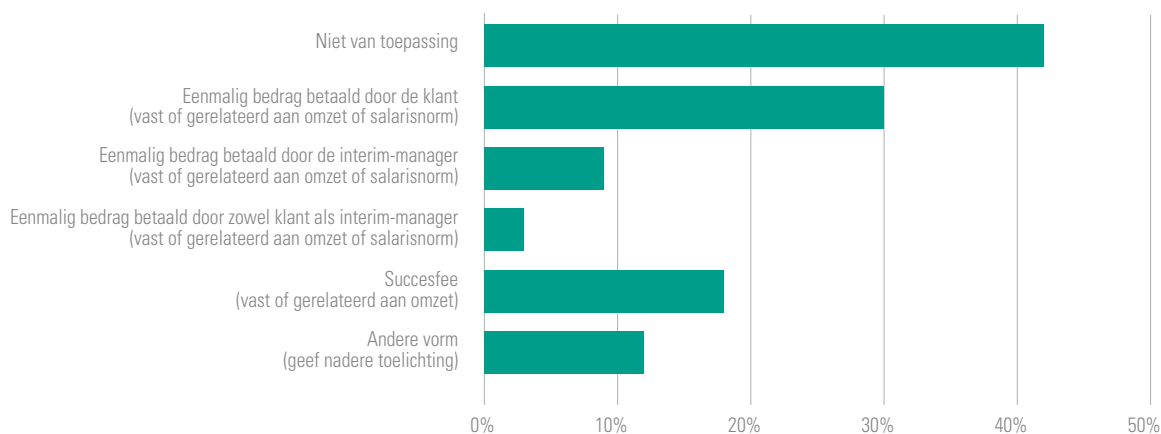
## Fee-structuur

Bij andere dienstverleningsmodellen passen andere verdienmodellen. Die zijn mogelijk een oplossing voor de dalende bureaumarges. Maar op dit moment zien we dat bureaus hun verdienmodellen nauwelijks veranderen.

- » De norm blijft: uren maal tarief, met een percentage voor het bureau. Bijna de helft van alle respondenten factureert alleen op deze manier.
- » De helft van de respondenten rekent ook wel eens eenmalig af met de klant. Niet verrassend is dat bureaus die stellen dat 'selectie boven alles' het dominante kenmerk van hun dienstverlening is, het vaakst een dergelijke eenmalige fee hanteren.
- » 10 procent van de respondenten geeft aan (wel eens) een eenmalig fee aan de interim-manager te rekenen in plaats van aan de opdrachtgever. Dit past onder andere bij het impresario model.
- » Een op de vijf bureaus maakt wel eens gebruik van een 'succesfee'. Afgerekend worden op het eindresultaat van de opdracht past ogenschijnlijk in dit tijdsgewricht. Een vergoeding aan bureaus die uitsluitend bestaat uit een succesfee zie we niet terug in de onderzoeksdata, maar een combinatievergoeding aan de interim-manager van een vast uurtarief en een succesfee wel. Uit de Interim Index van Schaekel & Partners blijkt dat 5 procent van de interim-manager zo'n combinatietarief kreeg in 2019. Ruim 80 procent ontvangt alleen een vast uurtarief.
- » Enkele bureaus vragen een financiële bijdrage aan interim-managers om opgenomen te worden in het netwerk (de *inner circle*) en zo gebruik te maken van intervisie of andere opleidingsfaciliteiten. Het in rekening brengen van die activiteiten moet eerder gezien worden als een vorm van 'binding' dan als serieus alternatief verdienmodel.

### Welke andere vorm(en) van bureaumarge hanteert u?

(meerdere antwoorden mogelijk)





## Verhouding bureau profiel & omzet

Wanneer we respons over de uurtarieven en marge vergelijken met de vier meest genoemde dienstverleningsmodellen, dan zien we toch flinke verschillen:

Bureau type	Gemiddeld uurtarief	Gemiddelde marge
Alle bureaus	€ 121	20%
Vakspecialist	€ 107	17%
Branchespecialist	€ 141	23%
Selectie boven alles	€ 137	23%
Netwerkbureau	€ 121	21%

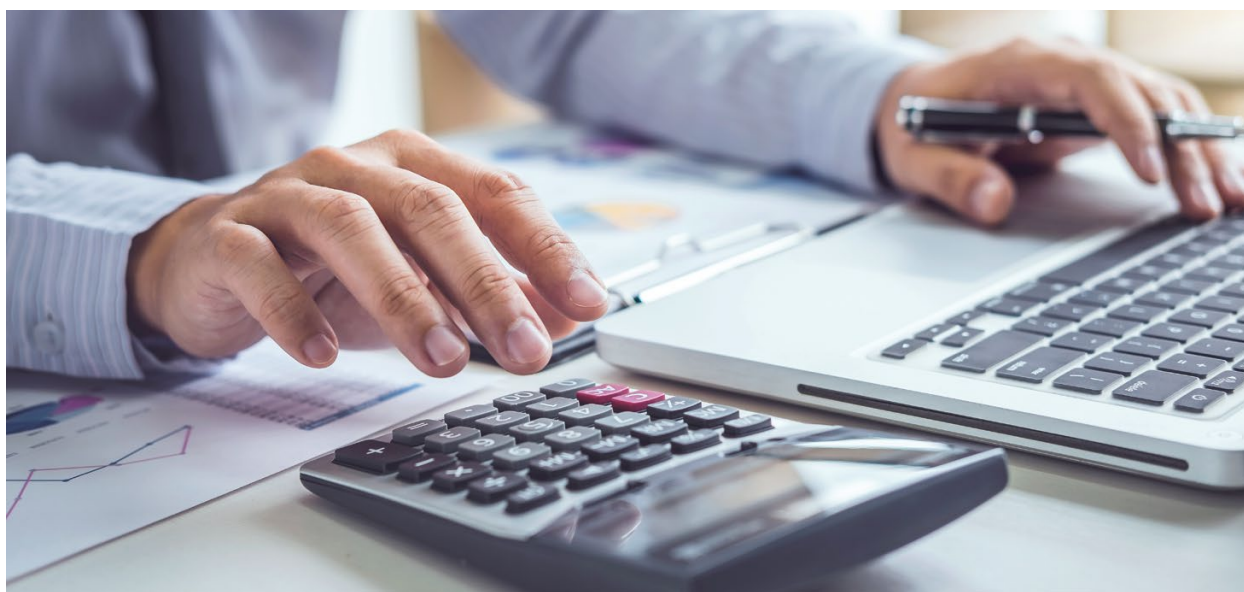
Het meest voorkomende type bureau, de vakspecialist, heeft duidelijk een lager dan gemiddeld tarief en lagere marge. Met hierbij de aantekening dat we in de cijfers ook enkele vakspecialisten zagen met juist een significant hogere dan gemiddeld tarief én marge.

Bureaus die zeggen uitsluitend interim-managers te bemiddelen en begeleiden zitten maar net boven het gemiddeld genoemde tarief: 126 euro versus 120 euro, maar met een gelijke bureaumarge.

Er zijn geen grote verschillen tussen bureaumarges per sector. De sectoren zorg, onderwijs en de financiële dienstverlening hebben iets lagere marges dan de andere sectoren.

## Conclusie

- » Het vak-specialisme als meest voorkomend onderscheidend vermogen, de opkomst van de 'executive search' benadering, de afname van bureaus die zich puur richten op interim-management; het bevestigt het beeld dat interim-management meer onderdeel is geworden van een breder palet aan dienstverlening.
- » Echt geheel nieuwe dienstverleningsmodellen rond interim-management zien we nog heel beperkt. Innovaties vinden blijkbaar eerder plaats binnen bestaande proposities.
- » De sterk uiteenlopende tarieven en bureaumarges laten zien dat er – met de juiste propositie en positionering – ook een mogelijkheid ligt om uit de dubbele squeeze van dalende tarieven en marges te blijven.
- » De fee-structuur is hoofdzakelijk nog traditioneel, al werken bureaus vaker met een vast vergoedingsfee en succesfee. Dat zal wel impact hebben op het businessmodel van de bureaus.





## Buitenland

In de jaren tachtig van de vorige eeuw werd Nederland gezien als de bakermat van interim-management in Europa. Sindsdien hebben de landen om ons heen het vakgebied omarmt. In landen als Duitsland en België is interim-management springlevend, het wordt erkend en herkend. Veel interim-managers én hun opdrachtgevers bezoeken evenementen die georganiseerd worden ter promotie en professionalisering van het vak. Ook wetenschappers en politici zijn daar vaak gezien. Daar kon de voormalige nvim (Nederlandse vereniging voor interim-managers) alleen maar van dromen.

De DDIM is de beroepsvereniging in Duitsland en werkt nauw samen met zusterorganisaties in Zwitserland (DSIM) en Oostenrijk (DÖIM). Hun doelstelling is tweeledig: enerzijds promotie, publieke erkenning en economische belangen-vertegenwoordiging, anderzijds bevordering van kwaliteitsstandaarden van interim-managers en bemiddelende bureaus. De DDIM en DÖIM hanteren strenge kwaliteitseisen voor toetreding. Het lidmaatschap wordt beschouwd als een certificaat van hoge kwaliteit voor interim-management. In Duitsland, Oostenrijk en België is interim-management een groeiemarkt. De beroepsverenigingen zien dat de dynamische groei van de industrie aanhoudt. Flexibilisering van de arbeidsmarkt vereist andere competenties van het management en interim-managers hebben bewezen extreem flexibel te zijn. Ze kunnen zich voortdurend aanpassen aan nieuwe bedrijven met nieuwe taken, structuren en werknemers. Opvallend is dat in vergelijking met Nederland, interim-managers in het buitenland overwegend in de industrie, handel en het mkb werken.

In België worden interim-managers steeds vaker in (semi)overheidsinstellingen ingezet. Overheden selecteren de interim-managers via een aanbestedingsproces, waarbij vooral op prijs wordt onderhandeld. Dit is volgens Boudewijn Dupont, voorzitter Federgom Commissie Interim-Management, geen goede evolutie.

“Eerst zou gekeken moeten worden naar harde competenties, culturele fit met de organisatie en een kandidaat met de juiste soft-skills, zeg maar de juiste ‘Human Fit’. Op de tweede plaats is dan het financieel plaatje aan de orde.”

**Boudewijn Dupont, 3W interim-management en Voorzitter Federgom  
Commissie Interim-Management in België**

Certificatie wordt in België positief geassocieerd met kwaliteit. Zo’n 45 interim-managementbureaus zijn gecertificeerd, waarvan tien met een exclusief kwaliteitslabel van Lloyds. In Nederland kennen we zulke kwaliteitslabels door externe auditors niet, zelfs niet bij de RIM (Raad voor Interim Management).



### **Reflectie ABN AMRO**

Wij verwachten een verdere toename van specialisme, sectorale specialisatie en (zzp-)netwerken en toch ook een opmars van het impresariomodel. Contractvormen zullen minder relevant worden en interim-managers zullen vaker switchen tussen een freelance bestaan en een bestaan in vaste dienst.

**Han Mesters**, ABN AMRO

# Slotwoord

Door Hugo-Jan Ruts, hoofdredacteur en uitgever ZiPconomy

Op ZiPconomy schrijven we nu tien jaar over de soms wonderlijke wereld van werk. Over hoe steeds meer zelfstandig ondernemers daarin een plek bemachtigen. Hoe organisaties het inhuren van talent organiseren – ja, vaak inclusief interim-managers. Hoe de overheid een antwoord probeert te geven op deze nieuwe werkelijkheid. En hoe allerlei dienstverleners erop inspelen met nieuwe concepten of door hun dienstverleningsmodellen aan te scherpen.

Het is een periode waarin de grootste economische crisis sinds de jaren twintig valt. Waarin trends als globalisering, digitalisering, individualisering, onthechting en vergrijzing in volle omvang zichtbaar zijn geworden. De wereld is complex, verandert snel en er is veel onzekerheid: VUCA (Volatile, Uncertain, Complex en Ambiguous) is het nieuwe normaal. En daarom gaan steeds meer organisaties hun arbeid flexibel organiseren. Het logische gevolg is dat inhuur van externe arbeid professioneler wordt, met alle 'bedreigingen' als 'kansen' die daarbij horen.

We stonden in dit rapport niet stil bij deze externe omstandigheden. Ze zijn bekend. Net als het feit dat die turbulentie een forse impact heeft op tal van dienstverleners, binnen en buiten de sector van HR-dienstverlening. Voor een deel van die dienstverleners voelt die turbulentie als een storm.

In hoeverre dat geldt voor interim-managementbureaus, stond centraal bij aanvang van dit onderzoek. Het was een belangrijk onderwerp in onze gesprekken met ABN AMRO en de directieleden (veelal ondernemers) van de bureaus. Het optimisme dat zij uitspreken voor de komende jaren is wat mij betreft een van de opvallendste uitkomsten. En dat terwijl er de afgelopen tien jaar geen revolutionaire veranderingen zijn geweest. Voelen de bureaus zich als in het oog van de storm, waar de zon gewoon schijnt?

Elke ondernemer heeft wel eens te maken met stormachtige periodes. De vraag is of de turbulentie in de buitenwereld langs de interim-managementbureaus heen zal trekken. Of is het riemen vast, buffers opbouwen, kosten flexibel houden en de storm uitzitten? Of juist zo bewegelijk zijn dat je toch in het oog blijft, ook als dat verschuift. Een beetje veranderkracht, dat zou je toch wel verwachten van deze bureaus.

De interim-managementbureaus herkennen dat de markt verandert, maar menen dat dit de onderkant van de markt betreft. We zien nauwelijks aanpassingen van het businessmodel. Betekent dit dat de markt rondom interim-managementbureaus volop in beweging is, en zij zelf niet? Zijn zij zich ervan bewust dat zij in het oog van de storm zitten?

Met dit rapport hebben we niet het antwoord op die vragen. We willen geen advies geven. Het is aan de ondernemers zelf om in te spelen op de veranderingen. We hebben overzicht gegeven over de stand van zaken binnen de bureauwereld. En stof tot nadenken.



# Colofon

Dit rapport is een uitgave van ABN AMRO

## **Uitgever**

Han Mesters

## **Met dank aan auteurs/interviews**

ABN AMRO: Han Mesters, Justine Vijver

ZiPconomy: Hugo-Jan Ruts, Joke Twigt

## **Medewerking aan interview of werkconferenties**

Albert Allmers, Finance Factor

Boudewijn Dupont, 3W België

Dick Tool, CFO Capabel

Douwe Wijbenga en Lieve-Lotte Mulder, Leeuwendaal

Gert Jan van de Groep, Van de Groep & Olsthoorn

Herman Hovestad, Custom Management

Hielke Bruin, Voxius

Hinnejan Elswijk, Ebbinge

John van der Meulen, Lichthuys

Sjaak Lekkerkerker, BLMC

Schaekel & Partners, Interim Index 2019

## **Redactie**

ZiPconomy

## **Opmaak**

Kollerie Reklame-advies & Promotions

## **Fotoverantwoording**

Shutterstock

## **Commercieel contact**

Sector banker Zakelijke Dienstverlening Han Mesters, 06 - 30 29 12 31

[han.mesters@nl.abnamro.com](mailto:han.mesters@nl.abnamro.com)



**Disclaimer**

De in deze publicatie neergelegde opvattingen zijn gebaseerd op door ABN AMRO en ZiPconomy betrouwbaar geachte gegevens en informatie, die op zorgvuldige wijze in onze analyses en prognoses zijn verwerkt. Noch ABN AMRO, noch ZiPconomy, noch functionarissen van de bank of van ZiPconomy kunnen aansprakelijk worden gesteld voor in deze publicatie eventueel aanwezige onjuistheden. De weergegeven opvattingen en prognoses houden niet meer in dan onze eigen visie en kunnen zonder nadere aankondiging worden gewijzigd. Het gebruik van tekst en/of cijfers uit deze publicatie is toegestaan mits de bron duidelijk wordt vermeld.

© ABN AMRO, november 2019

Deze publicatie is alleen bedoeld voor eigen gebruik. Verveelvoudiging en/of openbaarmaking van deze publicatie is niet toegestaan, behalve indien hiervoor schriftelijk toestemming is gekregen van ABN AMRO Bank. Teksten zijn afgesloten op 20 november 2019.





[abnamro.nl](https://abnamro.nl)

